

LEERGANG MEDISCH MANAGEMENT IN HET ZIEKENHUIS

Start 16 september 2020
(woensdagen)

Programma en cursusinformatie

Praktische informatie

Doelgroep

(Aankomend) medisch managers in ziekenhuizen en GGZ-instellingen en (aankomend) voorzitters/bestuursleden van vakgroepen en maatschappen en elke geïnteresseerde specialist.

Accreditatiepunten

ABAN (Accreditatie Bureau Algemene Nascholing): 40 punten

Accreditatiepunten worden toegekend op basis van de getekende presentielijst. Mocht u een keer onverhoopt een module missen, dan is het in overleg en onder voorbehoud van wijzigingen in het programma mogelijk om de dag in een volgende cursusreeks in te halen. U kunt hiervoor contact opnemen met de cursusorganisatie.

Duur

9 dagen

Locatie en data

De cursus vindt plaats bij Holiday Inn Express Utrecht Papendorp, gelegen aan Van Deventerlaan 10 te Utrecht. Parkeergelegenheid is aanwezig.

Programma (onder voorbehoud van wijzigingen in overleg):

09.00 uur : Ontvangst met koffie, thee en wat lekkers

09.30 uur : Aanvang programma

12.30 uur : Lunch

13.00 uur : Vervolg cursus

14.30 uur : Pauze

14.45 uur : Vervolg cursus

17.00 uur : Einde

Contact/cursusorganisatie :

Indien u vragen of opmerkingen heeft over het programma, de accreditatie of overige praktische zaken, kunt u contact opnemen met:

Henriëtte Faas

tel. 030 – 247 4197

e-mail: Henriette.faas@academiems.nl

Academie voor Medisch Specialisten

Orteliuslaan 750 - 3528 BB UTRECHT

Postbus 8153 - 3503 RD UTRECHT

www.academiemedischspecialisten.nl

Programmaoverzicht

Cursusleider: Wout Raadgers

Dag 1: Strategie & beleid – 16 september 2020

Docent: Wout Raadgers

Dag 2: Samenwerken in de vakgroep en leiding geven – 28 oktober 2020

Docent: Wout Raadgers

Dag 3: Ethiek (ochtend) en Organisatie van ziekenhuis, medische staf en vakgroep (middag) – 18 november 2020

Docenten: Pieter Wijnsma (ochtend), Wout Raadgers (middag)

Dag 4: Patiëntenlogistiek - 9 december 2020

Docent: Bart Bosman

Dag 5: Praktisch HR-management – 20 januari 2021

Docente: Mascha Gibbs-de Ridder

Dag 6: Financiën – 10 februari 2021

Docent: Jaap Doets

Dag 7: Timemanagement / vergadertechnieken – 17 maart 2021

Docente: Mascha de Ridder

Dag 8: Kwaliteit - 14 april 2021

Docente: Monica Haimé

Dag 9: Onderhandelen – 19 mei 2021

Docent: Wout Raadgers

Programma

Dag 1: Strategie & beleid – 16 september 2020

Docent: Wout Raadgers – Falga Training, Coaching & Advies

De veranderingen in de gezondheidszorg in Nederland gaan razendsnel. Maar welke ontwikkelingen zijn een kans en waarop moet u actie ondernemen? Wie luistert naar de medisch specialist van vandaag, hoort alom dat het werk er niet gemakkelijker en rustiger op wordt. Toenemende kwaliteitseisen waar aan moet worden voldaan, commercialisering van het vak, evidence based handelen, kansen benutten, eindeloos overleg met directies en (soms) verzekeraars over de administratieve rompslomp, et cetera: het zijn allemaal elementen die bij het dagelijkse werk zijn gaan horen. Waar de medicus zich vroeger voornamelijk kon bezighouden met het behandel technische gedeelte, moet er tegenwoordig steeds meer aandacht te worden besteed aan strategische en organisatorische aspecten. Tijdens deze module worden de volgende onderwerpen besproken en geoefend:

- Overzicht van de beleidscyclus van een ziekenhuis
- Ontwikkeling van een visie
- Maken van een SWOT-analyse en een strategische matrix
- Formuleren van doelstellingen
- Opstellen van een jaarplan
- Ontwikkeling van een strategienota
- Maken van een quick scan van het eigen organisatieonderdeel c.q. vakgroep of maatschap
- Maken van een persoonlijk actieplan als leidraad voor de cursus

Dag 2: Samenwerken in de vakgroep en leiding geven – 28 oktober 2020

Docent: Wout Raadgers – Falga Training, Coaching & Advies

Omzichtig of impliciet managen is gemeengoed. De kunst van goed leidinggeven is verwachtingen duidelijk maken. Wanneer is er sprake van een goede of een minder goede samenwerking? En hoe zorg je ervoor dat een goede samenwerking wordt onderhouden en een slechte samenwerking wordt voorkomen? Kortom, wat is de kunst van goed samenwerken en wat heb je er voor nodig? Wat wenst u van uw collega's en andersom. Tijdens deze module worden onder meer de volgende onderwerpen besproken. Bovendien worden aantal aspecten van samenwerken en leiding geven geoefend. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van eigen casuïstiek:

- Inventarisatie van meest lastige situaties
- Bovenstroom en onderstroom
- Onderlinge krediet
- Patronen en doorbreken van patronen
- Onderhoud van de samenwerking
- Belang van expliciete communicatie
- Feedback geven
- Expliciteren van verwachtingen
- Regie houden over een gesprek
- Hanteren van conflicten

Dag 3: Ethiek & Management en Organisatie van ziekenhuis, medische staf en vakgroep – 18 november 2020

Ochtendprogramma: organisatie van ziekenhuis, medische staf en vakgroep

Docent: Wout Raadgers – Falga Training, Coaching & Advies

Ziekenhuizen hebben een bijzondere organisatiestructuur omdat twee systemen naast elkaar bestaan: het hiërarchische- en het democratische systeem. Het hiërarchische systeem volgt de lijn van de Raad van Bestuur via het middenmanagement naar de uitvoeringsorganisatie. Top-down. Het democratische systeem bestaat uit de vertegenwoordiging van de medische staf op strategisch niveau, door het MSB, de Vereniging Medische Staf en de Vereniging Medische Specialisten in Dienstverband. Deze gremia zijn niet top-down maar horizontaal georganiseerd. Dat geldt ook voor de medische vakgroepen op het tactische niveau van de organisatorische eenheden en het uitvoerend niveau van de dagelijkse patiëntenzorg: niemand is 'de baas'. Waar de twee systemen elkaar raken, kan makkelijk spanning ontstaan.

Het is belangrijk dat medisch managers goed zicht hebben op beide systemen en op hun rol daarbinnen. In deze module worden de verschillende aspecten van de governance van ziekenhuizen besproken, mede aan de hand van eigen casuïstiek van de deelnemers. Aan de orde komen:

- de Governancecode Zorg (2017)
- de (on)bestuurbaarheid van het ziekenhuis
- het functioneren van de medische staf en haar geledingen (VMS, MSB, VMSSD)
- de verhouding tussen de vakgroep en het bestuur van het ziekenhuis
- de rolverdeling tussen de medisch manager en de bedrijfskundig manager
- de rolverdeling tussen de vakgroepvoorzitter en de medisch manager
- de verhouding tussen de lijnorganisatie en de medische staf
- het bestuur van de vakgroep, waaronder het belang van taakverdeling en mandatering
- de spelregels voor de samenwerking in de vakgroep

Middagprogramma: Ethiek & Management

Docent: drs Pieter Wijnsma – Organisatie adviseur

De medicus die management- of bestuurstaken op zich neemt, komt onvermijdelijk terecht in de wereld van de bureaucratie. De term bureaucratie heeft een sterk negatieve bijklank en wordt vaak tegenover het werk van de professionals geplaatst. Bureaucratie wordt dan vereenzelvigd met management dat het medisch leiderschap eerder belemmert dan faciliteert en stimuleert. Dit zorgt voor een spanningsveld: (medisch) management tegenover het (medisch) leiderschap. Achter die spanningen gaan waardeoordelen schuil. Daarom verkennen we in deze sessie dit spanningsveld vanuit het perspectief van de ethiek. Aan de orde komt:

- Verhouding bureaucratie en professie en de ethiek van beide
- Onderscheid tussen functionaris en persoon en tussen manager en leider
- Verschillende opvattingen in managementtheorieën over de functionaris
- De dokter als functionaris en de functionaris als ambtsdrager
- Het kenmerkende van het dragen van een ambt
- De verhouding tussen de professie en de institutie (dwz. geneeskunde en ziekenhuis)
- Deugdeethiek en zorgethiek in de geneeskunde
- De verhouding tussen staat, markt en samenleving
- Consequenties voor het denken over de gezondheidszorg

Dag 4 : Patiënten logistiek – 9 december 2020

Docent: Bart Bosman, Affectstrategie.

De voortdurende noodzaak tot kostenbesparingen in de zorg noopt tot een voortdurende zoektocht naar manieren om de zorg, met tenminste behoud van kwaliteit, efficiënter te organiseren. Elke medicus kent de voorbeelden van inefficiency uit de eigen praktijk. Maar de organisatiewerkelijkheid is vaak stroperig. In deze sessie worden manieren besproken om de zorg efficiënter te organiseren met name wat de gang van patiënten door het zorgproces heen betreft: de zorglogistiek. Aan bod komen onder meer:

- Het belang van een zorglogistieke benadering (patiënt tevredenheid, kwaliteit, kosten)
- Theorieën en principes inzake zorglogistieke bedrijfsvoering, zoals lean, theory of constraints, six sigma, e.d.
- Unit en ketenlogistiek en de praktische belemmeringen van beide
- De praktische vormgeving van verbeterprojecten per afdeling/unit en over afdelingen/units heen

Dag 5: Praktisch HR-management – 20 januari 2021

Ochtend: Strategisch HR-beleid

Docent: Mascha Gibbs-de Ridder

Deze sessie staat in het teken van het managen van de personele capaciteit van een organisatie of organisatieonderdeel om de veranderingen, die worden beoogd te realiseren. Daarbij gaat het minder om CAO's, rechtsposities, e.d. en meer om cultuur, competenties, leervermogen, en dergelijke.

Personeelsbeleid in brede zin in het licht van de strategie van de organisatie. Er wordt nadrukkelijk een relatie gelegd met de organisatiestrategie. Onderwerpen, die aan bod komen:

- De verschillende aspecten van HR-beleid: scholing, werving en selectie, verzuim, e.d.
- Managen van instroom, doorstroom en uitstroom
- Relatie met de strategie van de organisatie
- voornaamste strategische HR-vraagstukken voor het ziekenhuis
- HR-beleid maatschap/vakgroep en medische staf
- HR-'bleeders'

Middag: gespreksvoering

Docent: Mascha Gibbs-de Ridder

Hoewel een medisch manager zeer zuinig dient te zijn met de tijd, die besteed kan worden aan het dagelijks leiding geven aan medewerkers (anders dan in de intrinsiek leidinggevende rol als praktiserend medicus), is het wel van belang om enige kennis te hebben van typen gesprekken en soorten gespreksvoering met medewerkers en daar ook enigszins in geoefend te zijn. In deze sessie worden aan beide aspecten aandacht besteed. Er wordt veel concreet geoefend. Aan bod komen onder meer:

- Werving en selectie gesprekken
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Feedback geven
- Verschillende gesprekstechnieken: helder presenteren, vraagtechnieken, reflecteren, confronteren, afspraken maken, e.d.

Dag 6: Financiën – 10 februari 2021

Docent: Jaap Doets

Ochtend: Financiering van de medisch specialistische zorg

In deze sessie wordt de financiering van de ziekenhuiszorg besproken, evenals de actuele ontwikkelingen daarin en de consequenties daarvan voor het beleid van het ziekenhuis en de vakgroepen en maatschappen. De volgende onderwerpen zullen daarbij onder meer aan bod komen:

- Grote lijnen van de ontwikkeling van het overheidsbeleid t.a.v. financiering van de zorg
- Overgang van FB-systematiek naar prestatiebekostiging
- Overgang van DBC naar DOT
- Integratie van de kapitaalslasten
- Rol van banken en verzekeraars
- Vorming van collectieven
- Hernieuwde budgettering
- Integrale bekostiging 2015
- Consequenties voor bedrijfseconomie van ziekenhuis en medische staf

Middag: Interne financiële sturing

De planning en control cyclus vormt als het ware de ruggengraat van het proces van ontwikkeling en implementatie van beleid in het ziekenhuis. Hoe beter medisch managers de regels van het spel kennen, des te beter zijn zij in staat om het beleid van de eenheid, waar zij samen met de bedrijfskundig manager verantwoordelijk voor zijn, af te stemmen op het beleid van anderen en omgekeerd invloed uit te oefenen op het beleid van anderen en het strategisch beleid van de Raad van Bestuur en het stafbestuur. Behandeld worden met name:

- Werking van de planning en control cyclus
- Rol van de verschillende partijen daarin (RvB, stafbestuur, MSB, VMSD, zorgmanagement, duaal management, staffuncties)
- Rolverdeling binnen het duale management
- Managementinformatie, die nu geleverd wordt en wat dokters nodig achten (m.b.t. financiën, personeel, kwaliteit, veiligheid, logistiek, e.d.)
- Soorten begrotingen
- Consequenties van resultaatverantwoordelijkheid: interne spelregels
- Financiële rapportages
- Wanneer doe je het nou goed?

Dag 7: Timemanagement en vergadertechniek – 17 maart 2021

Docente: Mascha Gibbs – de Ridder

Ochtend: timemanagement

Timemanagement is niet gekoppeld aan het formeel werkzaam zijn als medisch manager, vakgroep voorzitter of wat dies meer zij. Elke medicus moet vaardig zijn in het efficiënt omgaan met de eigen tijd en het vinden van een goede balans tussen werken en ontspannen. In deze sessie bespreken we aan de hand van een inventarisatie van de eigen tijdproblematiek per deelnemer hoe zij beter met hun tijd kunnen omgaan. Tijdens de sessie komen vele praktische tips aan de orde. Aan bod komen onder meer:

- Definitie en uitleg timemanagement, stress en sturen in het werk
- Verschil urgentie en relevantie en stellen van de juiste prioriteiten
- Copinggedrag: vooruitschuiven, vluchtgedrag, niemand vertrouwen, geen nee durven zeggen
- Hoe werk je aan verbetering van je eigen gedrag?
- Maken van een eigen actieplan

Middag: vergadertechniek

Veel zorgverleners klagen over tijdrovende en inefficiënte besluitvormingsprocessen. Opvallend is tegelijkertijd de geringe aandacht voor mogelijke verbeteringen in de besluitvorming. Er ontstaat dan een soort gelatenheid: 'zo gaat het nu eenmaal'. Dat is nog maar de vraag. Er zijn andere manieren om tot glasheldere besluiten te komen zonder de geijkte vergadering. Of om deze efficiënter te laten verlopen. In deze sessie wordt op interactieve wijze ingegaan op de achtergrond van stroperige besluitvorming. Daarnaast ontvangt u tal van tips en adviezen die een efficiënte besluitvorming kunnen bespoedigen, zoals:

- voorkomen van vergaderen, alternatieven voor vergaderen
- heldere besluitvorming en besluitvorming als onderhandelingsproces
- problemen eerst analyseren, dan definiëren, dan pas oplossen
- omgaan met veelpraters, niets-zeggers, machtswellustelingen en eromheenpraters
- omgaan met traineertrucs en verantwoordelijkheid-vermijgend gedrag
- de besluitvorming doelgericht houden
- collega's alert en betrokken houden
- de kunst van het maken en nakomen van afspraken

Dag 8: Kwaliteit - 14 april 2021

Docent: Monica Haimé- Haimé Consult

Elke medisch specialist wil kwalitatief goed en veilig werken. Toch is het aantal eisen, die aan professionals en organisaties gesteld worden, de afgelopen jaren in hoog tempo toegenomen. Die eisen komen van verzekeraars, de overheid, de inspectie en niet in de laatste plaats van de organisaties van professionals zelf. Hoe behoudt of hervindt je daarin de regie? Hoe zorg je, dat je elke dag een beetje beter wordt en dat ook leuk blijft vinden? En hoe werk je daar als vakgroep/maatschap, medische staf en ziekenhuis aan? In deze sessie worden de volgende thema's besproken:

- Wat is kwaliteit? En wat is veiligheid?
- Hoe maak je kwaliteitsverbetering een vanzelfsprekend onderdeel van het werk?
- Hoe ga je om met de eisen, die van buitenaf gesteld worden?
- Hoe realiseer ik je verbeteringen ten aanzien van kwaliteit en veiligheid?
- Omgang met praktijkvariatie en gepaste zorg
- De governance van kwaliteit en de rol van de diverse partijen daarin

Dag 9: Onderhandelen 19 mei 2021

Docent: Wout Raadgers – Falga Training, Coaching & Advies

Bij veel zaken die medisch managers willen realiseren zijn zij afhankelijk van de bereidheid van anderen om daaraan mee te werken. Dat vereist onder meer de vaardigheid om te onderhandelen met partijen binnen en buiten het ziekenhuis. De kunst is daarbij de eigen belangen te dienen zonder conflicten te creëren. In deze module wordt een aantal principes van effectief onderhandelen besproken en wordt hier concreet mee geoefend. Daarbij zal ook een acteur worden ingezet.

- de fasering van het onderhandelingsproces benoemen en inzetten;
- verschillende manieren van onderhandelen toepassen;
- koers houden bij tegenwind, verrassingen, blokkades
- functioneel blijven denken;
- je eigen rol tijdens onderhandelingen zuiver houden;
- veel gemaakte beginnersfouten herkennen en voorkomen;
- omgaan met tijdslimieten, met een machtiger partij, met onredelijkheid en discussietrucs;
- de onderhandeling goed voorbereiden;
- impasses doorbreken.

Literatuur

Wordt voorafgaand aan de cursus digitaal beschikbaar gesteld. De boeken worden tijdens de eerste module uitgereikt. Op de beveiligde cursistenpagina vindt u per dag de bijbehorende artikelen.

Boeken:

- P.Ramler, W.Raadgers. *Samenwerken vergt onderhoud*. VvAA, Utrecht, 2005
- P.Ramler, W.Raadgers, *De ring in – onderhandelen binnen en namens (para)medische maatschappen*. VvAA, Utrecht, 2011
- W.van Vree. *Van Vree's Vergaderwijzer*. Vergaderkundig Bureau van Vree, Amsterdam, 1998.